

## Evaluation von Gleichstellungsplänen in Europa - Indikatoren im Praxistest

Lipinsky, Anke; Schäfer, Maria

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lipinsky, A., & Schäfer, M. (2015). Evaluation von Gleichstellungsplänen in Europa - Indikatoren im Praxistest. In M. Klemisch, A. Spitzley, & J. Wilke (Hrsg.), *Gender- und Diversity-Management in der Forschung* (S. 81-91). Stuttgart: Fraunhofer Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-46878-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Dr. phil. Anke Lipinsky, M.A. Maria Schäfer; Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften*

*Wie kann die Wirksamkeit von Gleichstellungsplänen und -maßnahmen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen erfasst und bewertet werden? Dieser Beitrag diskutiert Indikatoren zur Evaluation von gleichstellungspolitischen Maßnahmenplänen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen und reflektiert ihre Nützlichkeit zur Messung von Kausalitäten und Wirksamkeiten in spezifischen Kontexten. Die Autor\_innen des Beitrags entwickelten diese Indikatoren in dem durch das 7. EU-Forschungsrahmenprogramm geförderten Projekt ‚INstitutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research‘ (INTEGER) und verwenden sie in der Evaluation von auf institutionellen Wandel zielenden Gleichstellungspläne des Centre National de la Recherche Scientifique, CNRS (Frankreich), des Trinity College Dublin (Irland) und der Universität Šiauliai (Litauen). Der Beitrag behandelt die entwickelten Indikatoren, die den Analyseperspektiven Rahmen-, Prozess- und Wirksamkeitsanalyse zugeordnet sind, und identifiziert Bedarfe hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung von Indikatoren in diesem Kontext.*

### 7.1 Einleitung

Wie kann die Wirksamkeit von Gleichstellungsplänen und -maßnahmen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen erfasst und bewertet werden?

Die vorliegenden Indikatoren wurden zur Evaluation von gleichstellungspolitischen Maßnahmenplänen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, im Rahmen des EU-Projekts INTEGER (März 2011-Juni 2015) im Center of Excellence Women and Science CEWS entwickelt. Der vorliegende Beitrag behandelt insbesondere ihre Nützlichkeit zur Messung von Kausalitäten und Wirksamkeiten im Kontext einer *policy*-orientierten Evaluation von Gleichstellungsplänen.

Indikatoren sind in diesem Zusammenhang nach Meyer (2004) definiert als empirisch zu erfassende „Kenngroßen, die über einen festgelegten, nicht oder nur sehr schwer messbaren Tatbestand Auskunft geben sollen“ (Meyer 2004: 5), wobei insbesondere für die Wirksamkeitsanalyse ein besonderer Fokus auf Kenngroßen gelegt wird, „die einen Soll-Ist-Vergleich bezüglich der Zielsetzungen von Projekten oder Programmen ermöglichen sollen“ (Ebd.: 7).

Die Autor\_innen des Beitrags evaluierten in dem durch das 7. EU-Forschungsrahmenprogramm geförderten Projekt ‚INstitutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research‘ (INTEGER) auf institutionellen Wandel zielende Gleichstellungspläne (so genannte *Transformational Gender Action Plans*) des Centre National de la Recherche Scientifique, CNRS (Frankreich), des Trinity College Dublin (Irland) und der Universität Šiauliai (Litauen). Diese im Rahmen des Projekts INTEGER entwickelten lokalen Gleichstellungspolitiken und ihre Maßnahmen haben zum Ziel, die Geschlechtergerechtigkeit in den beteiligten Organisationen durch institutionellen Wandel nachhaltig zu stärken. Dazu wurden sowohl für die gesamte Institution als auch auf Ebene ausgewählter Piloteinrichtungen (Institute oder Fakultäten) aufeinander

abgestimmte Gleichstellungsmaßnahmen als Gesamt-*policy* in den folgenden vier Tätigkeitsfeldern entworfen und umgesetzt: Einbeziehen von Entscheidungsträger\_innen, Organisationsstrukturen, Karriereentwicklung und Work-Life-Balance.

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über das entwickelte Konzept zur Evaluation von Gleichstellungsplänen in den beteiligten Hochschulen und Forschungseinrichtungen gegeben. Anschließend werden die auf Grundlage der Zielstellungen der Gleichstellungskonzepte definierten Indikatoren zur Evaluation dieser Pläne und ihrer Umsetzung in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vorgestellt, gefolgt von einer kritischen Reflexion dieser hinsichtlich ihrer Nützlichkeit.

## 7.2 Das Evaluationskonzept

Ziel der im Rahmen des Projekts INTEGER durchgeführten Evaluationen ist es, den lokal verantwortlichen Koordinator\_innen einen empirisch fundierten Impuls zur Optimierung der transformativen Gleichstellungskonzepte und ihrer Umsetzung auf Grundlage der Analyse von Implementierungsprozessen und Wirksamkeiten zu geben. Das maßgeschneiderte Evaluationskonzept folgt der Logik von Programmevaluationen, welche bei der Bewertung von Programmen bzw. *Policies* im deutschsprachigen Raum häufig Verwendung finden (vgl. Spiel 2005). So werden Indikatoren im Hinblick auf die Ziele der zu evaluierenden Maßnahmenpläne und des Gesamtprojekts sowie die Erreichung dieser Ziele generiert.

Dieser Ansatz führt zur Entwicklung eines umfassenden Evaluationsdesigns, welches qualitative und quantitative Methoden (*mixed methods*) umfasst. Kombiniert werden zudem Messinstrumente formativer und summativer Evaluationen, wobei der formativen Evaluation bei der Umsetzung der Gleichstellungspläne ein besonders hoher Stellenwert zukommt. Denn die Rolle der Evaluator\_innen wird als die einer bzw. eines ‚critical friend‘ (vgl. Balthasar 2011) verstanden, welche\_r die Programmkoordinator\_innen durch externes Feedback und eine Untersuchung kausaler Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen im laufenden Prozess der Umsetzung sowie bei der gleichzeitigen Qualitätssicherung der Gleichstellungskonzepte unterstützt.

Die Evaluation bringt drei Analyseperspektiven zusammen (vgl. Lipinsky/ Schäfer 2014), welche im Folgenden knapp dargelegt werden. Zunächst erfolgt aufgrund der internationalen Verfassung des Projektes eine Analyse der Rahmenbedingungen, verstanden als die nationalen, institutionellen und lokalen Kontexte der Universitäten und Forschungseinrichtungen, welche Design und Umsetzung von Maßnahmen sowie deren Wirksamkeit prägen. Ein zweiter Blick richtet sich auf institutionelle Prozesse während der Umsetzung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte. So werden im Rahmen einer Prozessanalyse Stärken und Schwächen der Implementierungsprozesse auf verschiedenen intra-institutionellen Ebenen identifiziert. Hierzu analysieren die Evaluatorinnen u.a. das Verhalten von Schlüsselakteur\_innen, deren Kooperationen, Kommunikationsprozesse und Konfliktfelder. Die dritte Analyseperspektive betrachtet die Effekte und Wirksamkeiten der Gleichstellungskonzepte sowie deren einzelner Elemente. Diese Analyse folgt dem so genannten *Logic Chart Model* (vgl. Balthasar 2011; Knowlton Wyatt/ Phillips 2009). Das Modell dient der Analyse der kausalen Zusammenhänge zwischen *outputs*, *outcomes* und *impacts* der Gleichstellungsmaßnahmen.

Die Datenerhebungen und -analysen erfolgen in drei Phasen: Vor Beginn der Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt eine quantitative Erhebung von Basisdaten.

Zu den Basisdaten zählen unter anderem Personalstatistiken, Beförderungsraten, Geschlechterverhältnisse bei Auszeichnungen und Preisen, in Entscheidungsgremien etc. Diese Erhebung wird von den lokalen Projektkoordinator\_innen in den Partnerinneneinrichtungen auf Grundlage einer von den Evaluator\_innen entwickelten Erhebungsmatrix durchgeführt.

Eine erneute Erhebung dieser Basisdaten erfolgt als Teil der zentralen Evaluationsrunde im Sinne eines Verlaufsmonitorings, d.h. der zweiten Phase, circa zwei Jahre nach der ersten Basisdatenerhebung, ungefähr eineinhalb Jahre nach dem offiziellen Beginn der Umsetzung der Maßnahmenpläne. Im Rahmen der zentralen Evaluationsrunde führten die Evaluator\_innen in den beteiligten Einrichtungen insgesamt 41 semi-strukturierte Interviews und Gruppendiskussionen mit insgesamt 81 Entscheidungsträger\_innen, Beschäftigten sowie mit der Entwicklung und Umsetzung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte betrauten Personen durch. Zusätzlich erfolgen Ortsbegehungen, im Rahmen derer Wissenschaftler\_innen die Evaluators\_innen durch ihr Institut führen und so u.a. Einblicke in die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima geben können. Zudem bieten diese Ortsbegehungen häufig Gelegenheit für ein informelles Zusammentreffen mit weiteren Beschäftigten in den Einrichtungen.

Eine weitere wichtige Quelle der zentralen Evaluation der Gleichstellungskonzepte stellt ein Selbstbericht der lokalen Projektkoordinator\_innen dar, der auf Anfrage und nach Vorlage einer Berichtsstruktur von Seiten der Evaluatoren\_innen von den beteiligten Einrichtungen erstellt wurde. Der Bericht erfasst u.a. die Einschätzungen der lokalen Projektkoordinator\_innen hinsichtlich Stärken und Schwächen der Implementierungsprozesse, den Stand der Umsetzung der Maßnahmenpläne und Kooperationen innerhalb und außerhalb der Einrichtung. In der Analyse der Rahmenbedingungen, der Arbeitsprozesse sowie der *inputs*, *outputs* und *outcomes* greift die Evaluation auf „Innenansichten“ der für die Entwicklung und Implementierung der Maßnahmenpläne zuständigen Person(en) zurück und komplementiert dadurch die Sicht der externen Evaluators\_innen „von außen“ auf die Einrichtung und der darin entstandenen Gleichstellungsorientierung.

Die *impacts* der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte werden sowohl im Rahmen der zentralen Evaluationsrunde als auch in der Abschlussevaluation ein Jahr später und somit kurz vor Projektende erhoben. Zur Erhebung der Daten zur Bewertung der *impacts* entschieden sich die Evaluators\_innen für Interviews, Gruppendiskussionen, die Erhebung quantitativer Daten, Ortsbegehungen sowie Befragungen der Zielgruppe(n) der Maßnahmen.

Wie zum Zeitpunkt der zentralen Evaluationsrunde und der Basisdatenerhebung erfolgt auch im Rahmen der Abschlussevaluation ein Jahr später die Erhebung personalstatistischer quantitativer Daten in Form eines Verlaufsmonitorings. Während qualitative Daten im Rahmen der zentralen Evaluationsrunde durch Interviews, Gruppendiskussionen und Ortsbegehungen produziert werden, stellt in der Abschlussevaluation eine Online-Befragung unter den Beschäftigten das zentrale Erhebungsinstrument in den Piloteinrichtungen dar.

Die Wahl der unterschiedlichen Erhebungsmethoden liegt zum einen darin begründet, dass im Fall der Evaluationen im INTEGER-Projekt zunächst eine explorative Erfassung der in diesem Rahmen entstandenen hauptsächlichen und nachrangigen Zielstellungen notwendig erschien, um relevante Indikatoren für die Wirksamkeitsanalyse entwickeln zu können. Für diese explorative Aufgabe sind Dokumentenanalysen, Interviews, Gruppendiskussionen und Ortsbegehungen besonders geeignet. Aufbauend auf den in der zentralen Evaluationsrunde erhobenen Daten können dann Indikatoren entwickelt werden, welche eine Abfrage unter der gesamten Zielgruppe der Maßnahmen in Form

einer Online-Befragung ermöglichen. Damit einher geht eine Verlagerung des Analysefokusses: Während das Hauptaugenmerk des *Logic-Chart* Modells in der zentralen Evaluationsrunde von den einzelnen Maßnahmen ausgeht und die Kausalitäten zwischen *outputs*, *outcomes* und *impacts* betrachtet, nimmt die Abschlussevaluation die Zielerreichung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte als Ganze, d.h. den institutionellen Wandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit, verstärkt in den Blick.

## 7.3

### Verwendete Indikatoren

Die in den Evaluationen im Rahmen des Projekts INTEGER verwendeten Indikatoren dienen der Bewertung der Operationalisierung der von den Partner\_innen definierten Zielstellungen in Form der Umsetzung der Maßnahmenpläne. Die Indikatoren sind den drei oben skizzierten Analyseebenen zugeordnet, das heißt der Rahmen-, der Prozess- und der Wirksamkeitsanalyse.

#### 7.3.1

##### Rahmenanalyse

Ziel der Rahmenanalyse ist, die europäischen, nationalen, institutionellen und lokalen Kontextbedingungen in der Evaluation angemessen zu berücksichtigen. Die Rahmenbedingungen werden dahingehend analysiert, inwiefern sie Handlungsspielräume für die Entwicklung und die Umsetzung der Maßnahmenpläne definieren und die Wirksamkeit von Maßnahmen beeinflussen können.

Als Indikatoren für die Rahmenanalyse werden auf nationaler Ebene forschungspolitische Programme und Initiativen sowie rechtliche Regelungen dahingehend betrachtet, ob sie gleichstellungspolitische Ziele benennen und inwiefern sie eine transformative Herangehensweise unterstützen; das heißt zum Beispiel, ob die Initiativen auf einen Wandel von Organisationsstrukturen abzielen oder sich auf Frauenförderung beschränken und ob bindende Regelungen (beispielsweise zu Quoten) vorliegen. Ebenso fließen gleichstellungspolitische Initiativen und gesetzliche Regelungen hinsichtlich ihrer Relevanz für Hochschulen und Forschungseinrichtungen in die Gesamtbetrachtung ein, und die Bezugnahme auf entsprechende Initiativen auf europäischer Ebene wird berücksichtigt. Auch beziehen die Evaluatorinnen Einschätzungen bezüglich des aktuell in der Einrichtung dominanten Diskurses bezüglich Geschlecht und Geschlechtergleichstellung sowie der Rolle der zu untersuchenden Einrichtung in der gesellschaftlichen Diskursgestaltung in die Analyse mit ein.

Auf der Ebene der zu untersuchenden Einrichtung ist für eine Bewertung der Rahmenbedingungen eine Analyse der gleichstellungspolitischen Akteur\_innen und Strukturen auf verschiedenen Ebenen aufschlussreich. So ist zu klären, welche Personen und Einrichtungen für Gleichstellung zuständig sind, wie diese innerhalb der Organisationshierarchie positioniert sind, mit welchen Mitteln sie ausgestattet sind, welche Kooperationen zwischen diesen Akteur\_innen untereinander bestehen und gegebenenfalls welche (strategischen) Allianzen mit weiteren Akteur\_innen eingegangen werden. Auch die Frage nach der Existenz und Stellung der Geschlechterforschung innerhalb der Einrichtung sowie der Berücksichtigung von Geschlechterdimensionen in Lehr- und Forschungsinhalten ist für die Rahmenanalyse relevant. Die finanzielle Situation der Einrichtung als Ganzes prägt den Handlungsspielraum für gleichstellungspolitische Initiativen. Zudem kann eine Analyse des Grades an Internationalisierung und Orientierung an europäischen Diskursen und

Kooperationen Aufschluss geben unter anderem über den Einfluss europäischer Standards sowie Zugang zu Expertise.

Hinsichtlich der Gestaltung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte erfolgt eine Analyse dieser Pläne dahingehend, inwiefern die Ziele der Einrichtung, die sich beispielsweise in Strategiedokumenten finden, in der Gestaltung der Maßnahmenpläne berücksichtigt wurden. Denn es ist zu erwarten, dass die Akzeptanz von Gleichstellungsinitiativen insbesondere durch Entscheidungsträger\_innen innerhalb der Einrichtung dadurch unterstützt werden kann, dass sich die Ziele der Pläne und die Maßnahmen den strategischen Zielen der Einrichtung und den auf Organisationsebene (re-)produzierten Diskursen zuordnen lassen. Auch wird untersucht, inwieweit die Zielstellungen der Pläne als kohärent erachtet werden können.

Für diese Analyse der institutionsexternen und -internen Rahmenbedingungen ziehen die Evaluatorinnen u.a. relevante Gesetzestexte, *Policy*-Dokumente auf nationaler Ebene, Hintergrundinformationen aus den Bereichen Forschungs-, Beschäftigungs- und Gleichstellungspolitik, *Policy*-Dokumente der Einrichtung (z.B. Strategiedokumente, Maßnahmenpläne) und Organigramme heran und ergänzen die Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse durch Informationen aus Interviews mit Entscheidungsträger\_innen und Gleichstellungsakteur\_innen.

### 7.3.2

#### Prozessanalyse

Die Prozessanalyse untersucht die Implementierungsprozesse der Maßnahmenpläne auf institutioneller Ebene, sprich in der Organisation als Ganzes, sowie auf lokaler Ebene, d.h. im Rahmen des Projekts INTEGER in den für das Projekt ausgewählten Piloteinrichtungen.

Ein zentraler Ansatz zur Operationalisierung ist die Analyse der Implementierungsstrukturen. Als Indikatoren hierfür definierten die Evaluator\_innen einerseits die Zusammensetzung der mit der Umsetzung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte betrauten Teams hinsichtlich Geschlecht und Position in der Organisationshierarchie und andererseits die Rekrutierungsmodi (beispielsweise persönliche Ansprache oder öffentliche Ausschreibung), wobei in dieser Analyse auch der Grad der Freiwilligkeit der Teilnahme berücksichtigt wird. Relevante Indikatoren für die Arbeitsdynamiken sind z.B. die Arbeitsteilung in den Teams, Arbeitsabläufe hinsichtlich der Wahl und Durchführung der Aktivitäten, horizontale und vertikale Kommunikationsstrukturen und –prozesse, Kooperationen zwischen den Teams innerhalb einer Organisation sowie Kooperationen mit zentralen und dezentralen Stellen der Einrichtung. Außerdem werden förderliche Faktoren, beispielsweise die unterstützende Rolle einer Führungsperson, wie auch Widerstände und Konflikte betrachtet. In beiden Fällen hat die Analyse explorativen Charakter und orientiert sich nicht an vorab definierten Indikatoren.

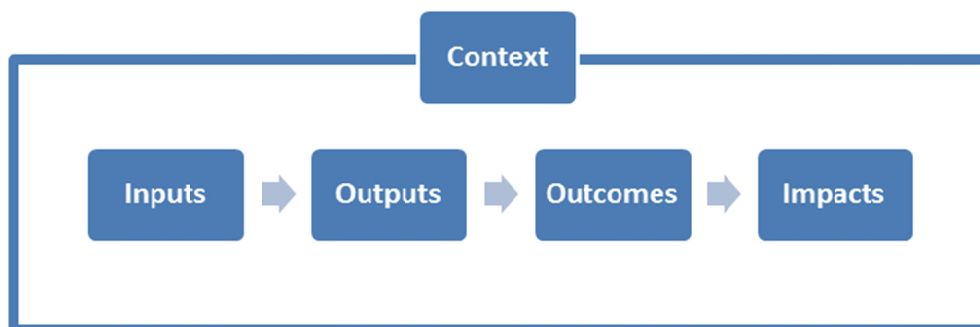
### 7.3.3

#### Wirksamkeitsanalyse

Die dritte Analyseperspektive, die Wirksamkeitsanalyse, betrachtet *outputs*, *outcomes* und *impacts* der gewählten Maßnahmen in Hinblick auf die Zielstellung(en) der Maßnahmenpläne und des Projekts als Ganzes. Grundsätzlich wird eine Maßnahme dann als effektiv und ihre Umsetzung als erfolgreich erachtet, wenn sie ihr in ihrer Entwicklung definiertes Ziel erreicht. Das zentrale Erkenntnisinteresse in diesem Zusammenhang liegt auf den kausalen Beziehungen zwischen *inputs* und *outputs* und ihren Effekten und Wirksamkeiten, den *outcomes* und *impacts*. Für diese Analyse bietet



das *Logic Chart Model* (vgl. Balthasar 2011; Knowlton Wyatt/ Phillips 2009)) (vgl. Abbildung 7-1) eine strukturierte Herangehensweise.



**Abb. 7-1: Das *Logic Chart Model* (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Balthasar 2011: 193)**

In der Anwendung des *Logic Chart Model* auf die Wirksamkeitsanalyse von Gleichstellungsplänen schlagen die Autor\_innen vor, *outputs* als die umgesetzten Gleichstellungsmaßnahmen, beispielsweise ein durchgeführtes Briefing, zu definieren. *Outcomes* bezeichnen demnach konkrete Veränderungen, die sich direkt auf die Maßnahme zurückführen lassen, beispielsweise die Änderung eines institutionellen *Policy*-Dokuments. *Impacts* hingegen bezeichnen die durch die Maßnahmen erzielten – intendierten und nicht intendierten – Wirkungen auf die Zielgruppe(n), z.B. die Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten von Wissenschaftlerinnen innerhalb der Einrichtung.

Die Definition der statistischen Indikatoren erfolgt im Projekt INTEGER in Abstimmung mit den Projektkoordinator\_innen in den drei Partnerinneneinrichtungen, um die Berücksichtigung spezifischer nationaler und institutioneller Kontexte zu garantieren. Die Kategorien, welche die Evaluator\_innen in Rücksprache mit den lokalen Projektkoordinator\_innen entwickelten, umfassen unter anderem professionelle Funktionen, Entscheidungspositionen, Beschäftigungsformen, Rekrutierungssysteme und Abschlüsse. Die Erhebung der Daten in den Einrichtungen auf Grundlage dieser Indikatoren wird, wie oben beschrieben, als Verlaufsmonitoring mehrfach wiederholt.

In der Analyse der *impacts* untersuchen die Evaluator\_innen, inwiefern das explizite Ziel der Maßnahmenpläne und des Projekts INTEGER, die Verwirklichung institutionellen Wandels hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit, erreicht worden ist. Die hierfür entwickelten Indikatoren orientieren sich explizit an dem im Projekt als Ziel der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte definierten Konzept von *transformational change*. Entsprechend dieser Definition ist *transformational change* ein strategisches Instrument von Hochschul- und Forschungsinstitutionen, das in „significant gender awareness and competency“ (Pépin u.a. 2014: 4) und „a better gender relation and equal representation of both sexes in all staff categories of the institution“ (Ebd.) resultiert.

Die Evaluator\_innen entwickelten Indikatoren für jeden der drei zentralen Aspekte dieser Definition, d.h. *gender awareness*, *gender competence* und *gender relation and representation of both sexes*. Als Indikatoren für *gender awareness* wurden definiert: *awareness of the existence of gender inequalities*, *understanding of gender* und *understanding of benefits of gender equality*. Das Konzept *gender competence* operationalisieren die Evaluator\_innen in Anlehnung an Venth und Budde (2010) als *commitment to transformational change* („Wollen“ nach Venth und Budde), *knowledge* („Wissen“) und *ability* („Können“) (vgl. Venth/ Budde 2010: 23f.) und fügen mit *enabling organisational factors* einen Indikator zum externen Aspekt von „Können“ im Sinne der notwendigen äußeren Bedingungen hinzu. Den dritten Aspekt, *gender relation and representation of both sexes*, operationalisieren sie als quantitative

Geschlechterverhältnisse in leitenden Positionen in Wissenschaft und Management sowie in Entscheidungsgremien und greifen auf die für das Verlaufsmontoring definierten Kategorien von professionellen Funktionen und Entscheidungspositionen zurück.

---

Evaluation von  
Gleichstellungsplänen in Europa –  
Indikatoren im Praxistest

---

## 7.4

### Kritische Reflexion der gewählten Indikatoren anhand der Erfahrungen mit der Anwendung des Evaluationskonzepts im Rahmen des Projekts INTEGER

Die Erfahrungen aus der Anwendung des multi-perspektivischen Evaluationskonzepts zur externen Evaluation der Umsetzung der im Rahmen des Projekts INTEGER erstellten und implementierten gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte ermöglichen eine kritische Auseinandersetzung mit der Operationalisierung der entwickelten Indikatoren zur Messung von Kausalitäten und Wirksamkeiten in spezifischen Kontexten vor dem Hintergrund der Zielstellung der Evaluation.

Das sozialwissenschaftlich fundierte Evaluationskonzept, die dafür adaptierten Indikatoren, die methodisch solide und sorgfältig durchgeführte Datenerhebung und -analyse sowie-, die intensive Zusammenarbeit mit den lokalen Projektpartnerinnen seit Projektbeginn ermöglichten eine produktive formative Evaluation in der gewählten Rolle des *„critical friend“*.

Die Wahl des *„critical friend“*-Ansatzes erscheint in einem Projekt, in dem die Evaluator\_innen gegenüber der Fördermittelgebereinrichtung nicht berichtspflichtig sind, besonders wertvoll, wird von den Autorinnen jedoch auch für andere Evaluationskontexte als sinnvoll erachtet. Es erforderte allerdings einer beständigen Versicherung, den Projektpartner\_innen und den Entscheidungsträger\_innen in den implementierenden Einrichtungen nahezubringen, dass das zentrale Ziel der Evaluation die Unterstützung der lokalen Koordinator\_innen bei der Optimierung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte und ihrer Umsetzung ist, und dass Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten nicht als Kritik an den lokalen Partner\_innen zu verstehen sind. Der Fokus auf eine umfangreiche, kohärente Rahmenanalyse ermöglichte eine differenzierte und spezifische Bewertung von Handlungsspielräumen und Grenzen der lokalen Gleichstellungsakteur\_innen und kontextualisierte somit die Handlungsempfehlungen, welche Teil der Evaluationsberichte sind und von denen einige von den Projektpartner\_innen bereits umgesetzt werden.

Methodisch stellt die Operationalisierung des Kontextes, deren Bedeutung für die Evaluation der Prozesse und Wirksamkeiten nicht unterschätzt werden kann, eine der größten Herausforderungen der Evaluation dar. In Ermangelung übernational-vergleichbarer Indikatoren für das Themenfeld der Gleichstellung in der Wissenschaft entschieden sich die Evaluator\_innen für einen positivistischen Blick, d.h. eine Bestandsaufnahme relevanter Gesetzestexte, *Policy*-Dokumente und programmartiger Initiativen auf nationaler und lokaler Ebene. Supranational vergleichbare Indikatoren würden hier eine zielgerechtere Potenzialanalyse des Kontextes ermöglichen. Dies trifft auch auf die Analyse der lokalen Geschlechterdiskurse und des Selbstverständnisses der zu untersuchenden Einrichtung hinsichtlich ihrer Rollen in Wissenschaft und Gesellschaft zu. Die Relevanz dieser Kontextaspekte wurde in den durchgeführten Evaluationen deutlich. So stellte sich heraus, dass sich die Geschlechterbilder und Einstellungen zu Gleichstellungsinitiativen unter den Interviewpartner\_innen innerhalb einer Einrichtung die mit der Implementierung der Gleichstellungskonzepte befasst waren, überwiegend ähneln, während in den anderen Teil-Einrichtungen eher andere Vorstellungen verbreitet zu sein schienen. Auch unterscheiden sich die untersuchten



Einrichtungen in ihrem Selbstverständnis hinsichtlich ihrer Rolle in der Weiterentwicklung dieser Diskurse und Ansätze im gesamtgesellschaftlichen Kontext. Die Evaluator\_innen gehen davon aus, dass diese Diskurse sowohl die Schwerpunktsetzungen in der Entwicklung von Maßnahmen als auch die Akzeptanz einiger Maßnahmen prägen. Ein denkbarer Ansatz für die Indikatorenentwicklung wäre eine Typologie von Geschlechterdiskursen, beispielsweise entlang der groben Unterscheidung zwischen geschlechterblindem Diskurs, Differenzdiskurs (vgl. z.B. Gilligan 1977), Gleichheitsdiskurs (vgl. z.B. Evans 1995) und dekonstruktivistischem Diskurs (vgl. z.B. Butler 1988), wobei die Diskurse hinsichtlich ihrer Potenziale für institutionellen Wandel zu untersuchen wären. Sowohl die Forschungslage als auch die im Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen – insbesondere die knappe Arbeitszeit – setzten der Evaluation u.a. in dieser Hinsicht Grenzen. Dennoch können die erfolgten Rahmenanalysen für die Evaluationen an den drei Partnerinneneinrichtungen als sehr produktiv erachtet werden.

In der Analyse der Umsetzungsprozesse der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte orientierten sich die Evaluator\_innen an einer Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich der identifizierten Indikatoren. Wie auch die Rahmenanalyse lieferte diese Analyseperspektive aufschlussreiche Erkenntnisse und ermöglichte ein fundiertes Feedback bezüglich dieser Thematik an die Zuständigen in den Partnerinneneinrichtungen. Die Untersuchung zeigte unter anderem, welche Kooperationsstrategien als erfolgsversprechend zu erachten sind und inwiefern unzureichende Kommunikation zwischen verschiedenen Akteur\_innen die Prozesse erschwerte. Auch die von den Evaluator\_innen entwickelten Anregungen zur Optimierung dieser Prozesse wurden von den Projektkoordinator\_innen in den Partnerinneneinrichtungen für die Weiterentwicklung überwiegend aufgenommen.

Hinsichtlich des praktischen Nutzens der für die Wirksamkeitsanalyse entwickelten Indikatoren zeigt sich ein gemischtes Bild. Das *Logic Chart Model* liefert einen kohärenten Rahmen für die Analyse der kausalen Beziehungen zwischen *outputs*, *outcomes* und *impacts*, und die Abstimmung mit den Projektpartner\_innen vor Ort trug – trotz anfänglich teilweise sehr schwacher Datenlage – zu einer relativ soliden und umfassenden Erhebung von in den spezifischen institutionellen Kontexten relevanten quantitativen Daten bei. Die anhand der gewählten Indikatoren tatsächlich erzielten Evaluationsergebnisse im Bereich der Wirksamkeitsanalyse sind jedoch eher gering. In allen Partnerinneneinrichtungen konnten nur in geringem Ausmaß *outcomes* und vor allem *impacts* festgestellt werden. Allerdings ermöglichten schon die – relativ wenig weitgehenden – festgestellten Wirkungen Aussagen über Schwerpunktsetzungen der Gleichstellungsakteur\_innen in den einzelnen Einrichtungen sowie über einige externe Widerstände. Zudem verdeutlicht die geringe Wirkungsichte den langfristig angelegten Charakter von Prozessen des institutionellen Wandels.

Es ist zu vermuten, dass der geringe Umfang messbarer Wirkungen und insbesondere Wirksamkeiten vor allem in der kurzen Projektlaufzeit begründet liegt. Zudem haben Verzögerungen im Projektablauf dazu geführt, dass zwischen dem offiziellen Beginn der Umsetzung der gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte und der zentralen Evaluationsrunde nur circa eineinhalb Jahre lagen. Somit ist aus den eher tendenziellen Ergebnissen nicht eindeutig zu schließen, dass die gewählten Indikatoren für diese Analyse ungeeignet sind. Es ist jedoch festzuhalten, dass gleichstellungsorientierte Transformationsprozesse häufig langfristige Zielstellungen verfolgen und „schnelle Erfolge“ sich zunächst in Form von Aktivitäten abbilden. Die Auswirkungen dieser Aktivitäten werden erst zu einem späteren Zeitpunkt als *impacts* fassbarer.

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrags ist die Abschlussevaluation noch nicht abgeschlossen. Die Evaluatorinnen erwarten keine signifikante Zunahme quantitativ

messbarer und nachhaltiger Wirksamkeiten (*impacts*) während des vergangenen Jahres. Mit Spannung werden hingegen die Ergebnisse der Online-Befragungen erwartet. Die Analyse der erhobenen Daten wird Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die entwickelten Indikatoren zum Messen von *transformational change* (im Sinne des im Rahmen des Projekts definierten Konzepts) als geeignet erweisen.

---

Evaluation von  
Gleichstellungsplänen in Europa –  
Indikatoren im Praxistest

---

Diese Erfahrungen werfen die grundsätzliche Frage auf, wie die Wirksamkeit bzw. der Erfolg von gleichstellungsorientierten Transformationskonzepten im Kontext institutionellen Wandels definiert ist. Liegt die in den Evaluationen im Projekt INTEGER festgestellte geringe „Wirksamkeitserfassung“ darin begründet, dass der Wirksamkeitsbegriff zu eng gefasst ist, bzw. dass die gleichstellungsspezifischen Zielstellungen längere Prozessorientierungen erfordern als es in diesem projektierten Kontext der Fall war und die Messung damit an Realitäten des real machbaren Wandels in der Zeit von vier Jahren vorbeigeht? Ein denkbarer Ansatz wäre zwischen den unmittelbaren Wirkungen und den Wirksamkeiten im Sinne von *impacts* auch den Prozesscharakter des institutionellen Wandels explizit zu berücksichtigen. Doch wie können Entwicklungen, die auf eine entsprechende Veränderung hindeuten oder ihr den Weg bereiten, stichhaltig gemessen werden? Die Beantwortung dieser Frage erfordert weitere forschungsbasierte Untersuchungen, von denen produktive Impulse für Methodiken der Wirksamkeitsanalyse erwartet werden können.

Hinsichtlich der verwendeten Datenerhebungsmethoden ist festzuhalten, dass die qualitativen Methoden, insbesondere die semi-strukturierten Interviews, sehr fruchtbare Erkenntnisse lieferten, während keine signifikanten quantitativ messbaren Auswirkungen in der Personalstruktur der untersuchten Hochschulen und Forschungseinrichtungen festgestellt werden konnten, obwohl die Zunahme der Teilhabe von Frauen an leitenden Positionen und Gremien als ein zentrales Ziel der Maßnahmenpläne definiert worden war. Es ist wahrscheinlich, dass auch dies vor allem in der relativ kurzen Projektlaufzeit begründet liegt. Zudem wurde in einer der untersuchten Partnerinneneinrichtungen die Datenauswertung dadurch erschwert, dass während des Evaluationszeitraums bedeutende Umstrukturierungen in der administrativen Struktur auf Fakultätsebene durchgeführt wurden und in diesem Zuge eine Piloteinrichtung mit der Kontrollgruppe fusionierte, was in einem sehr ausgewogenen Geschlechterverhältnis in den Personalstatistiken resultierte, jedoch kausal nicht mit den gleichstellungsorientierten Transformationskonzepten in Verbindung gebracht werden durfte.

Sprachbarrieren stellten insbesondere die Erhebung qualitativer Daten durch Dokumentenanalysen und bei Gruppendiskussionen vor Herausforderungen: Hinsichtlich der Evaluation an der Universität Šiauliai schränkten die Sprachbarrieren die Möglichkeiten einer qualitativen Dokumentenanalyse stark ein. Während sich diese Einschränkungen in der am Trinity College Dublin durchgeführten Evaluation noch in Grenzen hielten, brachte die Notwendigkeit, während der Evaluationsbesuche an der Universität Šiauliai in Litauen sowie am CNRS in Frankreich mit Dolmetscher\_innen zu arbeiten, weitere methodische Herausforderungen (vgl. z.B. Murray/ Wynne 2001; Squires 2009).

Allerdings kann bei allen mit externen Evaluationen verbundenen Schwierigkeiten auch gerade ein externer Blick aufschlussreiche Erkenntnisse über Sachverhalte ermöglichen, die sich der Analyse einer Person, die mit dem jeweiligen Kontext sehr vertraut ist, aufgrund der wahrgenommenen Normalität entziehen (vgl. Stockmann 2007: 61ff.). Zudem stellt sich die Herausforderung einer möglichst barrierefreien Datenerhebung in allen Evaluationskontexten.

## 7.5 Fazit

Die in diesem Beitrag skizzierten Evaluationserfahrungen im EU-Projekt INTEGER zeigen, dass die im Rahmen dieser Evaluation entwickelten qualitativen Indikatoren in der Evaluation gleichstellungspolitischer Maßnahmen aussagekräftige Ergebnisse ermöglichten. Sie erleichterten eine Analyse von oft vielschichtigen Kausalitäten, wenn auch nur in begrenztem Ausmaß indirekte Wirksamkeiten festgestellt werden konnten.

Das qualitative und quantitative Methoden (*mixed methods*) umfassende Evaluationsdesign, das formative und summative Elemente kombiniert, bewährte sich in den durchgeführten Evaluationen, wenn auch die Aussagekraft der erhobenen quantitativen Daten begrenzter war als erwartet. Das Evaluationsdesign erwies sich als insbesondere für eine formative Evaluation sehr gut geeignet.

Die summativen Elemente hingegen – ohnehin nicht als Hauptzielstellung der Evaluation entworfen – überzeugten in ihrer Aussagekraft nicht vollständig, da valide Aussagen aus quantitativen Indikatoren größere Populationen bzw. längere Zeitabstände erfordern. Eine Hauptursache für die wenig aussagekräftigen statistischen Auswertungen liegt vermutlich in dem relativ kurzen Evaluationszeitraum, während die entwickelten Indikatoren als potenziell geeignet erachtet werden.

Es ist zu erwarten, dass auch außerhalb der spezifischen Kontextbedingungen innerhalb eines EU-Projekts die qualitativen Rahmen- und Prozessanalysen im Zusammenspiel mit der Wirksamkeitsanalyse der formativen Unterstützung der gleichstellungspolitischen Arbeit durch die Evaluation dienen können. Qualitativen Analysen, welche – beispielsweise anhand der im Rahmen des Projekts INTEGER entwickelten Indikatoren – facettenreiche Kontextbedingungen berücksichtigen, kommt besonders große Bedeutung zu, wenn ein Evaluationsdesign für die Analyse verschiedener Einrichtungen in unterschiedlichen nationalen, institutionellen und/oder lokalen Kontexten angewendet werden soll.

Die Evaluationen im Rahmen des Projekts INTEGER legten auch Bedarfe an Indikatoren(weiter)entwicklung zu verschiedenen Fragestellungen offen. So ist in Zukunft der Frage weiter nachzugehen, wie Kontextfaktoren, die für das Design, die Umsetzung und die Wirksamkeiten von Gleichstellungsplänen relevant sind, für eine systematische Analyse operationalisiert werden können. Auch bleibt zu diskutieren, ob und wie die Wirksamkeit von gleichstellungsorientierten Transformationskonzepten und -maßnahmen angesichts begrenzter Zeithorizonte messbar ist, und was diese Überlegung für das Verständnis von Wirksamkeiten impliziert. Eine weitere Herausforderung besteht darin, in der Analyse der *outcomes* und *impacts* die zu erwartende Nachhaltigkeit bzw. Dauer der Wirkungen zu berücksichtigen. Ansatzpunkte für diese Analyse könnten beispielsweise die Entwicklung von Indikatoren zur Messung des Wandels von Organisationsstrukturen und -kulturen sein. Dies ist für die Analyse von Wirksamkeiten auch über den Aspekt der Nachhaltigkeit hinaus von Interesse.

Grundsätzlich ist zu bedenken, dass eine Reduktion auf spezifische Indikatoren dazu führt, dass Teile der Rahmenbedingungen, potenziell prozessrelevanten Faktoren und Kausalbeziehungen nicht erfasst werden. Auch ist die Auswertung erhobener Daten ein Prozess, der von der Gleichstellungs- und Evaluationsexpertise der Forscher\_innen beeinflusst wird. Dies gilt für die Auswertung sowohl qualitativer als auch quantitativer Daten. Diese Interpretation, sofern sie auf Grundlage von Expertise insbesondere aus den Bereichen geschlechtertheoretisches Wissen, Gleichstellungspolitiken und -maßnahmen sowie Organisationsstrukturen und -prozesse erfolgt, ermöglicht jedoch

fundierte Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Optimierung der untersuchten gleichstellungsorientierten Transformationskonzepte und Prozesse.

---

Evaluation von  
Gleichstellungsplänen in Europa –  
Indikatoren im Praxistest

---

## 7.6

### Literaturverzeichnis

Balthasar, A.: Critical Friend Approach: Policy Evaluation between Methodological Soundness, Practical Relevance, and Transparency of the Evaluation Process. *German Policy Studies*, 7(3), 2011, S. 187-231.

Budde, J.; Venth, A.: Genderkompetenz für lebenslanges Lernen. Bildungsprozesse geschlechterorientiert gestalten. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2010.

Butler, J.: Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory. *Theatre Journal*, 40(4), 1988, S. 519-531.

Evans, J.: *Feminist Theory Today. An Introduction to Second-Wave Feminism*. SAGE Publications, London/ Thousand Oaks, 1995.

Gilligan, C.: In a different voice: Women's conceptions of self and of morality, *Harvard Educational Review* 47, 1977, S. 481-517.

Knowlton Wyatt L.; Phillips C. C.: *The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results*. SAGE Publications, Los Angeles, 2009.

Lipinsky A.; Schäfer M.: *GESIS Evaluation Concept for Transformational Gender Action Plans*. 2014. <http://www.gesis.org/cews/das-cews/cews-projekte/projekte/integer/>, Stand: 27.02.2015.

Meyer, W.: *Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung* (2. Auflage). CEval-Arbeitspapiere Nr. 10. Centrum für Evaluation, Saarbrücken, 2004.

Murray, C.D.; Wynne, J.: Using an interpreter to research community, work and family. *Community, Work and Family*, 4(2), 2001, S. 157-170.

Pépin, A. u.a.: *INTEGER Deliverable D2.2 – INTEGER Transformational Gender Action Plan*. 2004.

Spiel, C.: Program evaluation. In: Fischer, C.B.; Lerner, R.M. (Hrsg.): *Applied developmental science: An encyclopedia of research, policies, and programs*. SAGE Publications, Thousand Oaks, S. 879-883.

Stockmann, R.: *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*. Waxmann Verlag, Münster, 2007.

Squires, A.: Methodological challenges in cross-language qualitative research: A research review. *International Journal of Nursing Studies*, 46(2), 2009, S. 277-287.